

Pengaruh GRH A la Carte dan Determinasi Diri terhadap Loyalitas Karyawan

Desi Rosalia ^{1*}, Rohimat Nurhasan ²

^{1,2}Prodi Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Garut, Indonesia.

Email: Desirosalia821@gmail.com ^{1*}, rohimat.nurhasan@uniga.ac.id ²

Histori Artikel:

Dikirim 17 Maret 2026; Diterima dalam bentuk revisi 15 Juli 2026; Diterima 10 Agustus 2026; Diterbitkan 1 Oktober 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Rosalia, D., & Nurhasan, R. (2026). Pengaruh GRH A la Carte dan Determinasi Diri terhadap Loyalitas Karyawan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(5), 4162-4177. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i5.6836>.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh GRH A la Carte dan determinasi diri terhadap loyalitas karyawan. Penelitian ini didasarkan pada fenomena meningkatnya turnover pada tahun 2024–2025 yang disertai rendahnya kepuasan kerja serta kondisi understaffing akibat tidak adanya penambahan karyawan baru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modelling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Populasi penelitian adalah karyawan PT XYZ dengan teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis melalui evaluasi outer model dan inner model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa GRH A la Carte dan determinasi diri berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa adanya keterikatan antara GRH Ala Carte dan Determinasi diri sehingga peningkatan praktik GRH A la Carte dan determinasi diri dapat memperkuat loyalitas karyawan.

Kata Kunci: GRH A la Carte; Determinasi Diri; Loyalitas Karyawan; SEM-PLS.

Abstract

This study aims to analyze the effect of GRH A la Carte and self-determination on employee loyalty. This study is based on the phenomenon of increasing turnover in 2024–2025 accompanied by low job satisfaction and understaffing conditions due to the absence of new employee recruitment. This study uses a quantitative approach with the Structural Equation Modelling (SEM) method based on Partial Least Square (PLS). The population of this study is employees of PT XYZ with the sampling technique using probability sampling with the simple random sampling method. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed through outer model and inner model evaluation. The results show that GRH A la Carte and self-determination have a positive effect on employee loyalty. These findings indicate that there is a relationship between GRH A la Carte and self-determination so that improving the practice of GRH A la Carte and self-determination can strengthen employee loyalty.

Keyword: GRH A la Carte; Self-Determination; Employee Loyalty; SEM-PLS.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi, bukan hanya karena karyawan menjalankan fungsi operasional, tetapi juga karena kualitas pengelolaan sumber daya manusia memengaruhi sikap, motivasi, komitmen, dan keberlanjutan kinerja organisasi. Dalam konteks kerja yang semakin beragam, pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang seragam cenderung semakin sulit menjawab perbedaan kebutuhan, preferensi, dan harapan karyawan. Menurut Jiang *et al.*, (2012) bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memiliki hubungan nyata dengan berbagai *organizational outcomes* melalui peningkatan keterampilan, motivasi, dan kesempatan berpartisipasi, serta berkontribusi terhadap sikap kerja yang lebih positif, termasuk komitmen organisasi. Kondisi tersebut relevan, sebagai Perusahaan BUMN berskala besar yang beroperasi dalam struktur formal, hierarkis, dan penuh prosedur, perusahaan tersebut mengalami fenomena *turnover* dalam beberapa tahun terakhir, dan pada periode 2024 hingga 2025 tidak terdapat penambahan karyawan baru. Kondisi ini juga disertai rendahnya kepuasan kerja, sehingga memunculkan indikasi adanya persoalan dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan loyalitas karyawan. Secara empiris, loyalitas tidak dapat dilepaskan dari kepuasan kerja dan kecenderungan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi, karena kepuasan kerja berhubungan negatif dengan niat keluar dari pekerjaan (*turnover intention*) dan *turnover* aktual (Ersoy, 2024). Salah satu perspektif yang dapat digunakan untuk menjelaskan loyalitas karyawan adalah *self-determination theory*. Teori ini menegaskan bahwa kualitas motivasi individu sangat dipengaruhi oleh terpenuhi atau tidaknya tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Ryan & Deci, 2020). Menurut Van den Broeck *et al.*, (2016) Dalam konteks kerja, pemenuhan ketiga kebutuhan tersebut terbukti berkaitan dengan pertumbuhan psikologis, internalisasi nilai kerja, kesejahteraan, dan berbagai sikap kerja positif. Dengan demikian, loyalitas karyawan tidak cukup dipahami hanya dari aspek imbalan atau kepatuhan formal, tetapi juga dari sejauh mana organisasi mampu membangun lingkungan kerja yang memberi ruang bagi karyawan untuk merasa memiliki kendali, merasa mampu, dan merasa terhubung dengan organisasinya.

Di sisi lain, pengelolaan sumber daya manusia yang memberi ruang pilihan bagi karyawan menjadi semakin relevan ketika organisasi menghadapi tenaga kerja yang heterogen. Dalam penelitian ini, pendekatan tersebut diposisikan dalam kerangka *GRH A la Carte*, yakni praktik pengelolaan sumber daya manusia yang lebih lentur dan memberi ruang penyesuaian terhadap kebutuhan individu. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang dirancang secara lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan berkaitan dengan meningkatnya motivasi, loyalitas, dan retensi. Khuong *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap motivasi dan loyalitas karyawan, selain itu Guillon & Cezanne (2014) juga menegaskan bahwa loyalitas karyawan memiliki arti penting bagi keberlangsungan dan kinerja organisasi. Dengan kata lain, ketika organisasi mampu menyediakan kebijakan, dukungan, dan pengalaman kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka peluang terbentuknya loyalitas juga menjadi lebih besar. Namun, sebagian besar kajian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada konteks organisasi yang relatif umum atau lebih fleksibel, sedangkan pembahasan mengenai hubungan antara praktik pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat adaptif, determinasi diri, dan loyalitas karyawan dalam organisasi yang birokratis dan hierarkis masih relatif terbatas. Padahal, karakter organisasi seperti BUMN justru menarik untuk dikaji karena di satu sisi menuntut kepatuhan dan struktur yang kuat, tetapi di sisi lain menghadapi tantangan *turnover*, kepuasan kerja yang rendah, dan tidak adanya penambahan tenaga kerja baru pada periode tertentu. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh *GRH A la Carte* dan determinasi diri terhadap loyalitas karyawan, sekaligus mengisi keterbatasan kajian pada organisasi dengan struktur kerja yang lebih kaku dan terkontrol.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 GRH Ala Carte

GRH A la Carte singkatan dari *Gestion des Ressources Humaines* yang berarti Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan istilah GRH A la Carte (pilih per item), merupakan pendekatan manajemen SDM yang memberikan ruang pilihan kepada karyawan dalam berbagai kebijakan organisasi. Dapada menerapkan kebijakan seragam, organisasi menyediakan alternatif yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi individu, seperti pada aspek benefit, pengaturan kerja, dan bentuk dukungan organisasi. Konsep ini dikembangkan oleh Colle (2006) untuk menyesuaikan praktik HR dengan keragaman kebutuhan karyawan di era modern, di mana perbedaan usia, pengalaman, nilai, dan tujuan karier memengaruhi cara individu memandang pekerjaannya. Colle (2006) menyatakan bahwa ketika kebijakan organisasi sesuai dengan kondisi pribadi karyawan, pengalaman kerja menjadi lebih positif dan keterikatan terhadap perusahaan meningkat. Menurut Jiang *et al.*, (2012) bahwa praktik sumber daya manusia memengaruhi hasil organisasi melalui peningkatan keterampilan, motivasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi, hal ini, menunjukkan bahwa pilihan kebijakan meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan karyawan. Menurut Debbagh (2024) GRH A la Carte juga dapat membuat karyawan merasa lebih dihargai, memperkuat komitmen, dan loyalitas. Praktik ini terdiri dari beberapa dimensi utama, yakni ruang pilihan benefit, ruang pilihan organisasi/desain kerja, serta ruang pilihan dukungan organisasi, termasuk waktu kerja, pelatihan dan pengembangan, dan tata ruang/lingkungan kerja.

2.2 Determinasi Diri

Determinasi diri adalah kemampuan seseorang mengarahkan dan mengendalikan perilakunya berdasarkan motivasi internal, bukan karena tekanan atau perintah dari luar. Konsep ini dikembangkan oleh Ryan & Deci (2020) melalui *Self-Determination Theory* (SDT), yang menyatakan bahwa manusia berkembang dan belajar paling baik ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yaitu otonomi (kebebasan memilih tindakan), kompetensi (rasa mampu melakukan tugas), dan keterhubungan (hubungan sosial yang positif) (Ryan & Deci, 2020). Individu dengan tingkat determinasi diri yang kuat menunjukkan motivasi yang stabil dan bertahan lama Van den Broeck *et al.*, 2016). Penelitian Hwang *et al.*, (2022) juga menunjukkan bahwa kebutuhan psikologis dasar berhubungan dengan komitmen organisasional dan kecenderungan keluar dari pekerjaan. Dengan demikian, Dalam konteks penerapan GRH Ala Carte, kebijakan yang memberi karyawan fleksibilitas untuk menyesuaikan benefit, ruang kerja, dan dukungan organisasi dapat meningkatkan rasa otonomi. Ketika ketiga dimensi yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi, motivasi dan perilaku individu akan lebih optimal (Ryan & Deci, 2020).

2.3 Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan adalah sikap kesetiaan dan komitmen individu terhadap organisasi, yang tercermin melalui keinginan untuk tetap bertahan, mendukung tujuan perusahaan, dan memberikan kontribusi terbaik. Loyalitas karyawan juga berkaitan dengan dukungan organisasi terhadap kesejahteraan, pengalaman kerja, dan keberlanjutan hubungan kerja antara karyawan dan organisasi (Guillon & Cezanne, 2014). Loyalitas juga muncul karena kesempatan pengembangan karir dan kesejahteraan yang diberikan perusahaan. Faktor yang memengaruhi loyalitas meliputi kepuasan kerja, kompensasi memadai, komunikasi efektif, motivasi, gaya kepemimpinan bijak, lingkungan kerja nyaman, pelatihan, serta tunjangan seperti jaminan kesehatan, keselamatan kerja, dan hari tua. Loyalitas penting untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan stabilitas organisasi. Menurut (Ryan & Deci, 2020)., loyalitas dapat ditingkatkan melalui pengelolaan motivasi intrinsik (kepuasan kerja, rasa pencapaian) dan ekstrinsik (penghargaan, kompensasi, pengakuan) secara optimal melalui praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat (Armstrong). Loyalitas karyawan juga dapat dilihat melalui tiga dimensi utama: emosional, moral, dan berkelanjutan, yang mencerminkan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2017).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh GRH A la Carte dan determinasi diri terhadap loyalitas karyawan di PT XYZ. Untuk mencapai tujuan tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis kausalitas dengan SEM-PLS untuk menguji hubungan antarvariabel laten beserta indikatornya. Analisis data yang terkumpul dalam bentuk angka menggunakan metode statistik untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antarvariabel, sehingga memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai fenomena yang diteliti. Selain itu, penelitian ini juga bersifat kausal, karena bertujuan untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan dengan menganalisis data nyata menggunakan metode statistik. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menjelaskan fenomena yang terjadi, tetapi juga memeriksa apakah ada keterkaitan atau pengaruh antarvariabel berdasarkan data yang didapat.

3.1 Populasi dan sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan individu atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti sebagai subjek penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan PT XYZ yang berjumlah 1.893 orang. Seluruh karyawan memiliki kesempatan yang sama menjadi responden, namun perhatian analitis penelitian diarahkan pada rentang usia 20 sampai 40 tahun karena fenomena *turnover* lebih sering muncul pada kelompok tersebut. Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan dengan teknik pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode simple random sampling dan menggunakan rumus Slovin dengan jumlah populasi 1.893 karyawan dan tingkat kesalahan (*margin of error*) sebesar 7%. Penggunaan margin of error 7% dipilih untuk memperoleh ukuran sampel yang tetap memadai secara statistik, namun masih realistis untuk dijangkau dalam proses pengumpulan data. Apabila digunakan margin of error 5%, jumlah sampel yang dibutuhkan akan jauh lebih besar, sedangkan margin of error 10% menghasilkan ukuran sampel yang lebih kecil tetapi dengan tingkat ketelitian yang lebih rendah. Oleh karena itu, tingkat kesalahan 7% dipilih sebagai kompromi metodologis antara presisi dan efisiensi penelitian” (Sugiyono, 2020). Adapun rumus yang digunakan yaitu:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

E = Tingkat Kesalahan

Perhitungan jumlah sampel diatas adalah sebagai berikut:

$$\frac{1893}{1+1893(0,07)^2}$$

$$n = \frac{1893}{10,2757}$$

$$n \approx 184$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, jumlah sampel ditetapkan dan dibulatkan menjadi 185 responden. Namun, untuk mengantisipasi kemungkinan adanya responden yang tidak mengisi kuesioner, peneliti memutuskan untuk menambah jumlah sampel menjadi 200 responden untuk penyebaran. Selain itu untuk teknik pembagian sampel nya, peneliti mengalokasi proporsional sampel per divisi sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan

n_i = Jumlah sampel pada divisi ke- i

N_i = Jumlah Populasi pada divisi ke- i

N = Jumlah populasi keseluruhan

n = jumlah sampel keseluruhan

Karena perusahaan memiliki 21 divisi dengan jumlah karyawan yang berbeda-beda, perhitungan ini digunakan sebagai dasar untuk menyebarkan kuesioner secara lebih merata. Dengan menggunakan alokasi proporsional sampel per divisi, penyebaran kuesioner dapat disesuaikan dengan proporsi jumlah karyawan di masing-masing divisi sehingga hasilnya lebih seimbang.

3.2 Teknis Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Penelitian ini menggunakan dua metode analisis data yaitu analisis deskriptif dan kausalitas, yang dilakukan dengan menggunakan alat analisis SEM-PLS. Analisis deskriptif dipakai untuk menggambarkan kondisi umum data, misalnya pola jawaban responden, kecenderungan tanggapan, dan sebaran nilai pada masing-masing indikator. Tahap ini membantu peneliti memahami data secara menyeluruh sekaligus memastikan bahwa data layak untuk diuji lebih lanjut. Salah satu teknik yang dipakai pada metode deskriptif adalah menghitung rentang skor untuk mengelompokkan jawaban responden ke dalam beberapa kategori penilaian. Perhitungan rentang skor yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$NJI \text{ (Nilai Jenjang Interval)} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Jawaban}}$$

Keterangan:

Nilai Tertinggi = 4

Nilai Terendah = 1

Rentang skor = $\frac{4-1}{4} = 0,75$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat diketahui kategori skala tabel adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Perhitungan Deskriptif

Skala	Frekuensi (Presentase)	Kategori
1,00 – 1,74	25% - 43,74%	Sangat Tidak Baik
1,75 – 2,49	43,75% - 62,49%	Tidak Baik
2,50 – 3,24	62,50% - 81,24%	Baik
3,25 – 4,00	81,25% - 100%	Sangat Baik

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS yang dibagi menjadi dua tahap: *outer model* dan *inner model*. *Outer model* bertujuan menilai validitas dan reliabilitas instrumen melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. *Inner model* dipakai untuk menguji hipotesis dengan mengevaluasi nilai *R-square* dan hasil *bootstrapping*, khususnya nilai *T-statistic* dan *P-values*, untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Metode SEM-PLS dipilih karena memungkinkan pengujian hubungan antar variabel laten beserta indikatornya secara simultan sekaligus menilai validitas dan reliabilitas instrumen dalam satu kerangka analisis.

3.3 Hipotesis Penelitian

Dalam analisis kausalitas, peneliti dapat mengetahui hasil pengujian hipotesis penelitian. Keputusan menerima atau menolak hipotesis ditentukan dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk, terutama melalui nilai *T-statistic* dan *P-value* yang diperoleh dari pengujian model. Adapun hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H0: $\rho = 0$, artinya GRH A la Carte tidak berpengaruh pada Loyalitas Karyawan.

H1: $\rho \neq 0$, artinya GRH A la Carte berpengaruh pada Loyalitas Karyawan.

H0: $\rho = 0$, artinya Determinasi Diri tidak berpengaruh pada Loyalitas Karyawan.

H1: $\rho \neq 0$, artinya Determinasi Diri berpengaruh pada Loyalitas Karyawan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian ini Adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) besar di Indonesia yang bergerak di bidang produksi untuk memenuhi kebutuhan negara dan berkantor pusat di Bandung. Perusahaan ini memiliki beberapa unit operasional di berbagai kota serta menerapkan struktur organisasi yang formal dan hierarkis, dengan prosedur kerja ketat yang menekankan aspek keamanan dan kepatuhan. Kondisi tersebut membuat relevan sebagai objek penelitian untuk meneliti apakah jika fenomena yang terjadi dan disertai lingkungan kerja yang terstruktur, praktik GRH A la Carte dan tingkat determinasi diri karyawan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

4.1.2 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, jumlah responden yang terlibat sebanyak 185 responden dengan karakteristik tertentu, meliputi jenis kelamin, masa jabatan pegawai, dan usia.

1) Jenis Kelamin

Komposisi responden dalam penelitian ini menunjukkan mayoritas partisipan adalah karyawan laki-laki, yaitu sebesar 73%. Temuan ini sesuai dengan karakter Perusahaan BUMN yang bergerak di bidang produksi dan bengkel, sektor tersebut yang umumnya didominasi tenaga kerja laki-laki.

2) Usia

Mayoritas responden berusia 25–34 tahun (40%), mencakup generasi Z dan milenial akhir, diikuti kelompok 35–49 tahun (21%). Aziz & Ardyanfitri (2025) menyatakan bahwa rentang usia 25–45 tahun berada pada puncak performa fisik dan psikologis. Dominasi responden yang berada di usia produktif ini relevan bagi perusahaan produksi yang menuntut stamina dan ketahanan kerja tinggi, serta representatif untuk menggambarkan fenomena *turnover* karena tingkat *turnover* cenderung tinggi pada kelompok usia 20–40 tahun. Pada fase tersebut karyawan umumnya sedang menjajaki karier, mencari pengalaman, dan menimbang peluang yang sesuai kebutuhan dan harapan mereka. Dengan demikian, karakteristik usia responden memberikan gambaran yang relevan tentang persepsi karyawan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas dan *turnover* di perusahaan.

3) Masa Jabatan

Berdasarkan data masa jabatan responden, dua kategori yang paling dominan adalah 3–5 tahun dan 5–10 tahun, masing-masing sebesar 27%. Dominasi pada rentang ini kemungkinan terkait dengan karakteristik usia responden yang sebagian besar berada di antara 25–45 tahun. Menurut Aji *et al.*, (2025), karyawan pada fase kerja 3–5 tahun umumnya telah mengumpulkan pengalaman yang cukup, tetapi masih berada dalam proses mencari stabilitas karier, sehingga masa kerja mereka cenderung berada pada kisaran menengah. Selain itu, responden dengan masa jabatan 1–3 tahun sebesar 12% menunjukkan adanya keterlibatan karyawan yang relatif baru bergabung dan masih bertahan di Perusahaan tersebut. Angka yang relatif kecil pada kategori ini juga bisa dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan yang tidak menambah karyawan baru pada periode 2024–2025.

RESEARCH ARTICLE

4.1.3 Analisis Deskriptif

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari GRH A la Carte dan determinasi diri sebagai variabel independen (variabel bebas), serta loyalitas karyawan sebagai variabel dependen (variabel terikat). Data penelitian diperoleh melalui angket pernyataan dalam bentuk kuesioner yang disebarakan kepada responden.

Tabel 2. Tanggapan responden mengenai GRH A la Carte

No.	Dimensi	Skor	Kriteria
1.	Ruang Pilihan Benefit	2,69	Baik
2.	Ruang Pilihan Organisasi/Desain Kerja	2,79	Baik
3.	Ruang Pilihan Waktu Kerja	2,74	Baik
4.	Ruang Pilihan Pelatihan & Pengembangan	2,79	Baik
5.	Tata Ruang & Lingkungan Kerja	2,56	Baik
Skor Maksimal		2,79	Baik
Skor Minimal		2,56	Baik
Rata-Rata		2,71	Baik

Secara umum responden menilai penerapan GRH A la Carte dinilai baik. Namun beberapa dimensi menunjukkan nilai yang mendekati batas kategori kurang baik (2,49). Salah satunya adalah dimensi tata ruang dan lingkungan kerja dengan nilai rata-rata 2,56. Meski masih dikategorikan baik, nilai ini paling rendah dan perlu mendapat perhatian perusahaan. Beberapa dimensi lain juga berada pada kategori baik namun belum mencapai kategori sangat baik, yang mengindikasikan bahwa penerapan GRH A la Carte dinilai belum sepenuhnya optimal.

Tabel 3. Tanggapan responden mengenai Determinasi Diri

No.	Dimensi	Skor	Kriteria
1.	Otonomi (<i>Autonomy Satisfaction</i>)	2,83	Baik
2.	Kompetensi (<i>Competence Satisfaction</i>)	2,69	Baik
3.	Keterhubungan (<i>Relatedness Satisfaction</i>)	2,99	Baik
Skor Maksimal		2,99	Baik
Skor Minimal		2,69	Baik
Rata-Rata		2,84	Baik

Berdasarkan tabel di atas, secara umum responden menilai penerapan determinasi diri berada pada kategori baik. Namun beberapa dimensi mendekati ambang kategori kurang baik, yaitu 2,49, salah satunya adalah dimensi kompetensi dengan rata-rata 2,69. Dimensi ini berkaitan dengan keyakinan karyawan terhadap kemampuan menjalankan pekerjaan, misalnya memiliki keterampilan yang cukup, mampu menyelesaikan tugas menantang, dan mengatasi kesulitan kerja. Meskipun masih termasuk kategori baik, nilai kompetensi paling rendah sehingga perlu menjadi perhatian perusahaan. Beberapa dimensi lain juga berada pada kategori baik namun belum mencapai kategori sangat baik, yang menunjukkan penerapan determinasi diri pada karyawan yang belum sepenuhnya optimal.

Tabel 4. Tanggapan responden mengenai Loyalitas Karyawan

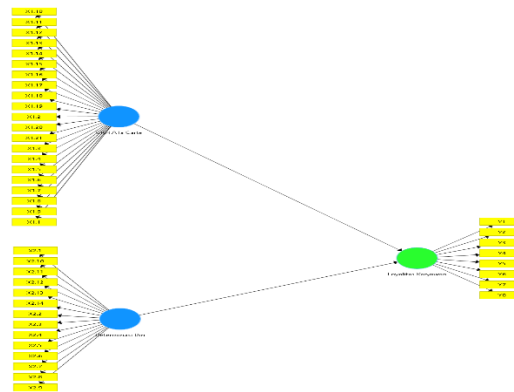
No.	Dimensi	Skor	Kriteria
1.	Loyalitas Emosional	2,79	Baik
2.	Loyalitas Moral	2,56	Baik
3.	Loyalitas Berkelanjutan	2,45	Tidak Baik
Skor Maksimal		2,79	Baik
Skor Minimal		2,45	Tidak Baik
Rata-Rata		2,60	Baik

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan tabel di atas, secara umum responden menilai loyalitas karyawan yang tergolong baik. Namun satu dimensi nampak dinilai kurang baik, yaitu loyalitas berkelanjutan. Ini penting diperhatikan karena loyalitas berkelanjutan berkaitan langsung dengan keinginan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Rendahnya skor pada dimensi ini bisa menjadi sinyal munculnya *turnover intention* yang berpotensi meningkatkan angka *turnover*. Temuan ini sejalan dengan Van den Broeck *et al.*, (2016) yang menyatakan bahwa keterikatan emosional dan pemenuhan kebutuhan psikologis berperan penting dalam meningkatkan komitmen serta niat karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.

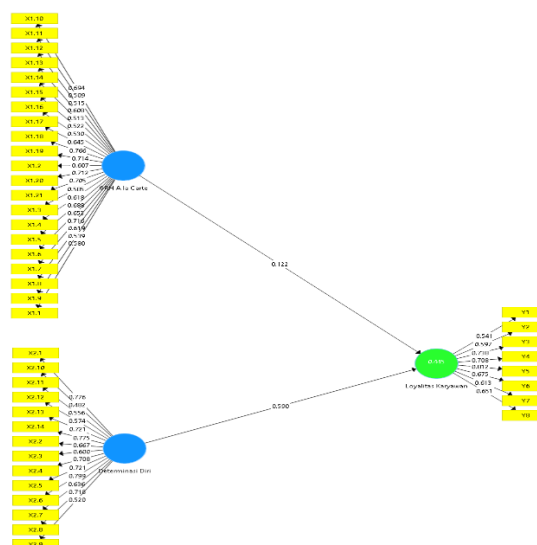
4.1.4 Analisis Data

Hipotesis konseptual penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh GRH A la Carte dan determinasi diri terhadap loyalitas karyawan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menggunakan 41 item pernyataan, terdiri dari 21 item untuk variabel GRH A la Carte, 14 item untuk variabel determinasi diri, dan 8 item untuk variabel loyalitas karyawan. Adapun model yang diuji pada penelitian ini:



Gambar 1. Model Penelitian

Hasil perhitungan dari seluruh model menggunakan SmartPLS 3.0 adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Nilai Loading Factor

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan gambar diatas, maka indikator pengujian menggunakan SEM dengan PLS dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (*outer model*) dan hasil model structural (*inner model*) dari model yang diteliti:

4.1.5 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) *Convergent Validity*

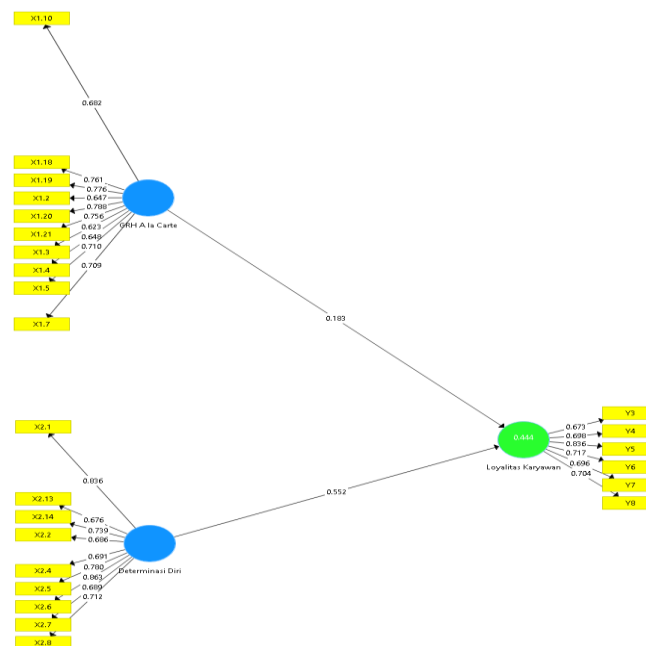
Indikator dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai *outer loading* $\geq 0,70$, yang berarti indikator tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians konstruk. Namun menurut Hair *et al.*, (2019), jika dalam penelitian ilmu sosial dengan nilai *outer loading* antara 0,60–0,70 masih dapat diterima asalkan *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$ dan *Composite Reliability* memenuhi kriteria yang ditetapkan. Maka dari itu Indikator yang memenuhi kriteria validitas konvergen setelah eliminasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5. Nilai *Outer Loading* Setelah di Eliminasi

	Determinasi Diri	GRH A la Carte	Loyalitas Karyawan
X1.10		0.682	
X1.18		0.761	
X1.19		0.776	
X1.2		0.647	
X1.20		0.788	
X1.21		0.756	
X1.3		0.623	
X1.4		0.648	
X1.5		0.710	
X1.7		0.709	
X2.1	0.826		
X2.13	0.676		
X2.14	0.739		
X2.2	0.686		
X2.4	0.691		
X2.5	0.780		
X2.6	0.863		
X2.7	0.689		
X2.8	0.712		
Y3			0.673
Y4			0.698
Y5			0.836
Y6			0.717
Y7			0.696
Y8			0.704

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* semua indikator $>0,60$ bahkan mendekati 0,70, sehingga semua indikator dinyatakan memiliki validitas yang baik dalam menjelaskan variabel yang diteliti, dibawah ini disajikan diagram jalur dan nilai *loading factor* setelah mengeleminasi indikator:

RESEARCH ARTICLE



Gambar 3. Nilai Loading Factor setelah di Eliminasi

2) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan pada penelitian ini dikaji melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) di mana suatu konstruk dinyatakan memadai apabila memiliki nilai AVE minimal 0,50, yang menunjukkan bahwa lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut.

Tabel 6. Nilai *Average Variance Extrated* (AVE)

	Average Variance Extrated (AVE)
Determinasi Diri	0.552
GRH A la Carte	0.506
Loyalitas Karyawan	0.522

Seluruh nilai AVE tersebut telah berada di atas batas minimum 0,50, sehingga masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, ketiga variabel dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis berikutnya.

3) *Uji Composite Reliability*

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang disajikan sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai *Construct Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Determinasi Diri	0.897	0.902	0.917
GRH A la Carte	0.891	0.898	0.911
Loyalitas Karyawan	0.815	0.819	0.867

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, nilai *Cronbach's Alpha*, seluruh nilai *Cronbach's Alpha*, rho_A, dan *Composite Reliability* berada di atas batas minimum 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan konsisten dan dapat dipercaya untuk mengukur masing-masing konstruk.

RESEARCH ARTICLE

4.1.6 Pengujian Struktural Model (*Inner Model*)

1) Analisis R² (R-square)

Semakin besar nilai R-Square, maka semakin baik tingkat determinasi yang diberikan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Menurut Ghazali & Latan (2015) nilai R-Square sebesar 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,50 menunjukkan model yang moderat, dan 0,25 menunjukkan model yang lemah. Adapun nilai R-Square dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

Tabel 7. Nilai R- Square

	R Square
Loyalitas Karyawan	0.468

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh nilai R Square pada variabel Loyalitas Karyawan sebesar 0,468. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel GRH A la Carte dan Determinasi Diri mampu menjelaskan variasi Loyalitas Karyawan sebesar 46,8%, sedangkan sisanya sebesar 53,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Menurut Ghazali & Latan (2015) nilai R Square sebesar 0,468 termasuk dalam kategori moderat, sehingga model penelitian ini memiliki tingkat kemampuan penjelasan yang cukup baik.

2) Analisis F-square

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan batasan nilai F-Square dibagi ke dalam tiga klasifikasi yaitu: 0.02 (lemah), 0.15 (medium), dan 0.35 (kuat) yang menunjukkan pengaruh lemah, menengah dan besar, berikut merupakan data yang sudah diperoleh:

Tabel 8. Nilai F-Square

	Determinasi Diri	GRH A la Carte	Loyalitas Karyawan
Determinasi Diri			0.427
GRH A la Carte			0.051
Loyalitas Karyawan			

Berdasarkan hasil pengujian effect size (*f Square*), variabel Determinasi Diri memiliki nilai sebesar 0,427, sedangkan GRH A la Carte sebesar 0,051. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Determinasi Diri memiliki pengaruh yang besar terhadap Loyalitas Karyawan, sementara GRH A la Carte memiliki pengaruh yang kecil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Determinasi Diri memberikan kontribusi yang lebih dominan dalam meningkatkan Loyalitas Karyawan dibandingkan dengan GRH A la Carte.

3) Analisis Q²

Nilai Q² dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q² lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model sudah cukup baik, sedangkan nilai Q² kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif.

Tabel 9. Total Construct Crossvalidated Redundancy

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Determinasi Diri	1692.000	1692.000	
GRH A la Carte	1880.000	1880.000	
Loyalitas Karyawan	1128.000	861.690	0.236

RESEARCH ARTICLE

Tabel 10. Total Construct Crossvalidated Communality

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Determinasi Diri	1692.000	974.929	0.424
GRH A la Carte	1880.000	1169.078	0.378
Loyalitas Karyawan	1128.000	757.229	0.329

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa semua nilai Q² memiliki besaran di atas nol, sehingga menunjukan relevansi prediktif model atas variabel laten endogen.

4) Model Fit

Uji model Fit digunakan untuk ukuran kesesuaian model dengan basis comparative terhadap base line atau 0. Dengan ketentuan bila nilai NFI > 0.957 dan juga berdasarkan nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square*) yang nilainya lebih kecil dari 0,10. Maka dapat dikatakan bahwa model sudah sesuai dengan basis komparatif dan sesuai terhadap *base Line*.

Tabel 11. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.095	0.095
d_ ULS	2.949	2.949
d_ G	1.413	1.413
Chi-Square	1261.216	1261.216
NFI	0.608	0.608

Sesuai dengan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai NFI yaitu 0,608 < 0.957. maka berdasarkan kedua penilaian model tersebut tidak memenuhi kriteria model fit. Namun berdasarkan nilai SRMR (*Standardized Root Mean Square*) nilainya sebesar 0,095 < 0,10 maka model fit dengan data. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang cukup berdasarkan nilai SRMR, meskipun nilai NFI menunjukkan bahwa model belum mencapai tingkat good fit.

4.1.7 Analisis Kausalitas/Uji Hipotesis

Suatu hipotesis diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05.

Tabel 12. Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Determinasi Diri -> Loyalitas Karyawan	0.552	0.551	0.062	8.929	0.000
GRH A la Carte -> Loyalitas Karyawan	0.183	0.197	0.065	2.798	0.003

Berdasarkan tabel diatas pengujian hipotesis GRH A la Carte terhadap Loyalitas Karyawan, diperoleh nilai T-Statistic sebesar 2,798 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai p-values sebesar 0,003 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H₀ ditolak dan H₁ diterima, adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₀: $\rho = 0$, artinya GRH A la Carte tidak berpengaruh pada Loyalitas Karyawan.

H₁: $\rho \neq 0$, artinya GRH A la Carte berpengaruh pada Loyalitas Karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa GRH A la Carte berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Pengaruh yang dihasilkan bersifat positif, yang berarti bahwa semakin baik penerapan GRH A la Carte, maka semakin meningkat pula Loyalitas Karyawan.

RESEARCH ARTICLE

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis Determinasi Diri Terhadap Loyalitas Karyawan, diperoleh nilai *T-Statistic* sebesar 8,929 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai *p-values* sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_a diterima, adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

$H_0: \rho = 0$, artinya Determinasi Diri tidak berpengaruh pada Loyalitas Karyawan.

$H_1: \rho \neq 0$, artinya Determinasi Diri berpengaruh pada Loyalitas Karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Determinasi Diri berpengaruh secara signifikan terhadap Loyalitas Karyawan. Nilai *T-Statistic* yang tinggi menunjukkan bahwa pengaruh Determinasi Diri terhadap Loyalitas Karyawan sangat kuat. Pengaruh positif ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat otonomi, kompetensi, dan keterhubungan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula Loyalitas Karyawan.

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa GRH A la Carte berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Pengaruh ini dapat dijelaskan karena praktik GRH A la Carte pada dasarnya memberi ruang penyesuaian antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan. Ketika karyawan merasakan adanya pilihan dan dukungan dalam aspek-aspek tersebut, mereka cenderung merasa lebih dihargai, lebih nyaman, dan lebih diperhatikan oleh organisasi. Kondisi tersebut secara logis akan memperkuat loyalitas emosional karena karyawan membangun keterikatan afektif dengan perusahaan, memperkuat loyalitas moral karena muncul rasa pantas untuk membalas dukungan organisasi dengan komitmen, dan pada akhirnya dapat mendorong loyalitas berkelanjutan atau keinginan untuk tetap bertahan di dalam organisasi. Dalam penelitian ini, dimensi GRH A la Carte yang digunakan mencakup ruang pilihan benefit, desain kerja, waktu kerja, pelatihan dan pengembangan, serta tata ruang dan lingkungan kerja, sedangkan loyalitas karyawan dibentuk oleh dimensi emosional, moral, dan berkelanjutan. Itu berarti hubungan antar variabel memang dapat dijelaskan melalui persinggungan antar dimensinya. Ruang pilihan benefit dan waktu kerja, misalnya, lebih dekat dengan rasa dihargai dan kenyamanan kerja, sehingga wajar jika keduanya berkaitan dengan loyalitas emosional dan moral. Sementara itu, pelatihan dan pengembangan serta desain kerja lebih dekat dengan pengalaman kerja jangka panjang, sehingga relevan untuk menjelaskan loyalitas berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Jiang *et al.*, (2012) bahwa praktik manajemen sumber daya manusia memengaruhi hasil organisasi melalui peningkatan keterampilan, motivasi, dan kesempatan berpartisipasi, serta sejalan pula dengan temuan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan motivasi dan loyalitas karyawan (Khuong *et al.*, 2020). Meski demikian, sebagai organisasi yang formal, birokratis, hierarkis, dan sangat terstruktur, sehingga ruang pilihan yang secara teoritis tersedia belum tentu sepenuhnya dirasakan sebagai fleksibilitas nyata oleh karyawan.

Hal tersebut menjadi alasan mengapa GRH A la Carte berpengaruh tetapi belum sepenuhnya optimal, hal ini dapat dilihat dari antar dimensi yang digunakan. Dalam hasil deskriptif, tata ruang dan lingkungan kerja tampak sebagai dimensi yang paling perlu diperhatikan, sedangkan pada sisi loyalitas justru loyalitas berkelanjutan menjadi dimensi yang paling lemah. Maka dari itu jika tata ruang dan lingkungan kerja belum mendukung kenyamanan, kelancaran aktivitas, dan pengalaman kerja yang sehat, maka karyawan mungkin masih dapat bekerja dan menunjukkan kesetiaan moral, tetapi belum tentu memiliki dorongan kuat untuk bertahan dalam jangka panjang. Dengan kata lain, dimensi tata ruang dan lingkungan kerja tidak hanya berkaitan dengan kenyamanan fisik, tetapi juga menjadi prasyarat untuk membentuk loyalitas berkelanjutan. Hal yang sama berlaku pada dimensi pelatihan dan pengembangan. Jika program pengembangan belum cukup kuat, maka organisasi memang memberi sinyal perhatian, tetapi belum sepenuhnya menciptakan alasan rasional dan psikologis bagi karyawan untuk menambatkan masa depannya di perusahaan. Hal tersebut yang menjadi salah satu alasan utama mengapa pengaruh GRH A la Carte muncul, tetapi belum sepenuhnya kuat pada aspek bertahan jangka panjang. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa determinasi diri berpengaruh terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini dapat dijelaskan melalui tiga dimensi determinasi diri yang digunakan dalam penelitian, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Secara teoritis, ketika karyawan merasa memiliki ruang untuk

RESEARCH ARTICLE

menentukan cara bertindak, merasa mampu menjalankan pekerjaannya, dan merasa terhubung secara positif dengan lingkungan sosial kerja, maka motivasi kerjanya menjadi lebih internal dan tidak semata-mata bergantung pada tekanan eksternal. Pada loyalitas karyawan, otonomi dapat memperkuat loyalitas emosional karena karyawan merasa dipercaya dan tidak sekadar dijadikan pelaksana aturan. Kompetensi dapat memperkuat loyalitas berkelanjutan karena rasa mampu membuat karyawan lebih yakin untuk bertahan dan berkembang dalam organisasi. Keterhubungan dapat memperkuat loyalitas emosional dan moral karena hubungan sosial yang positif sering kali membangun rasa memiliki, solidaritas, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Hubungan seperti ini sangat sejalan dengan *self-determination theory* yang menempatkan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sebagai kebutuhan psikologis dasar yang menopang motivasi, internalisasi nilai, dan keterikatan dalam bekerja (Van den Broeck *et al.*, 2016). Pada penelitian ini yang menjadi alasan mengapa determinasi diri berpengaruh cukup kuat dapat dilihat dari kondisi empiris. Data temuan penelitian menunjukkan adanya *turnover*, rendahnya kepuasan kerja, tidak adanya penambahan karyawan baru pada periode tertentu, dan kondisi understaffing. Dalam keadaan seperti itu, dimensi kompetensi menjadi sangat penting karena beban kerja yang meningkat dapat membuat karyawan merasa tidak sepenuhnya mampu menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Ketika persepsi kompetensi melemah, loyalitas berkelanjutan juga mudah ikut melemah, sebab karyawan akan lebih rentan meragukan kemampuannya untuk terus bertahan dalam sistem kerja yang berat. Di sisi lain, bila keterhubungan sosial masih cukup terjaga, loyalitas emosional dan moral dapat tetap bertahan walaupun loyalitas berkelanjutan melemah. Kondisi ini menjelaskan mengapa loyalitas karyawan tidak runtuh sepenuhnya, tetapi pada dimensi tertentu tetap menunjukkan kelemahan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa loyalitas bukan gejala tunggal. Loyalitas dapat tetap muncul pada sisi emosional dan moral, tetapi belum tentu kuat pada sisi berkelanjutan jika dimensi kompetensi dan kondisi kerja belum mendukung. Temuan seperti ini juga sejalan dengan kajian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen berkaitan dengan niat keluar dan *turnover*, sehingga ketika pengalaman kerja tidak cukup menopang rasa mampu dan rasa nyaman, keinginan bertahan jangka panjang dapat melemah (Robert P. Tett & John P. Meyer, 1993); (Guzeller & Celiker, 2020). Pada penelitian ini, GRH A la Carte dan determinasi diri saling berhubungan melalui antar dimensi masing-masing. Ruang pilihan organisasi atau desain kerja dan ruang pilihan waktu kerja dapat memperkuat otonomi. Pelatihan dan pengembangan dapat memperkuat kompetensi. Tata ruang, lingkungan kerja, dan bentuk dukungan organisasi dapat memperkuat keterhubungan. Artinya, praktik GRH A la Carte tidak hanya berdampak langsung pada loyalitas, tetapi juga menyediakan kondisi yang memungkinkan determinasi diri tumbuh. Ketika karyawan diberi kesempatan berkembang, didukung oleh lingkungan kerja yang layak, dan merasakan adanya pilihan dalam pengalaman kerjanya, maka mereka lebih mungkin merasa mampu, dipercaya, dan terhubung. Perasaan inilah yang kemudian menjembatani terbentuknya loyalitas emosional, moral, dan berkelanjutan. Sebaliknya, jika dimensi-dimensi dalam GRH A la Carte belum optimal, maka dimensi determinasi diri, terutama kompetensi, juga cenderung melemah, dan pada akhirnya loyalitas berkelanjutan menjadi aspek yang paling rentan. Inilah alasan mengapa kedua variabel dalam penelitian ini sama-sama berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, tetapi juga mengapa pengaruh tersebut belum sepenuhnya menghasilkan kondisi loyalitas yang ideal.

5. Kesimpulan

Berdasarkan fenomena yang terjadi, terdapat peningkatan *turnover* pada tahun 2024–2025 yang juga disertai dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Fenomena tersebut dapat dikaitkan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa praktik GRH A la Carte dan determinasi diri memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa GRH A la Carte memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,195, sedangkan determinasi diri memiliki pengaruh yang lebih kuat dengan nilai sebesar 0,561. Jika dikaitkan dengan tanggapan responden, penerapan praktik tata ruang dan lingkungan kerja dinilai mendekati kategori kurang baik. Kondisi ini berpotensi menghambat aktivitas pekerjaan serta mengurangi kenyamanan

RESEARCH ARTICLE

karyawan dalam bekerja, sehingga kepuasan kerja juga dapat menurun. Selain itu, pada variabel determinasi diri, dimensi kompetensi juga memiliki nilai yang mendekati kategori kurang baik. Hal tersebut dapat berkaitan dengan belum optimalnya penerapan praktik pelatihan dan pengembangan, di mana meskipun responden memberikan penilaian baik, nilai rata-ratanya masih mendekati kategori kurang baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa dimensi tersebut belum sepenuhnya optimal. Dimensi kompetensi juga berkaitan dengan kondisi tata ruang dan lingkungan kerja, karena apabila fasilitas dan lingkungan kerja tidak mendukung, maka kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif juga dapat terhambat. Selain itu, keterkaitan dengan dimensi lain dari GRH A la Carte dan Determinasi Diri juga memengaruhi loyalitas karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya sinkronisasi antara determinasi diri dan praktik GRH A la Carte, jika kedua aspek ini tidak dikelola secara baik, loyalitas karyawan berpotensi menurun. Hasil tersebut sejalan dengan tanggapan responden yang menilai dimensi loyalitas berkelanjutan sebagai kurang baik pada saat ini. Artinya, sebagian karyawan belum memiliki keinginan kuat untuk bertahan jangka panjang di perusahaan. Jika kondisi ini dibiarkan, perusahaan berisiko menghadapi peningkatan turnover intention ke depannya.

6. Referensi

- Aji, M. S., Ronni, & Pertiwi, D. T. (2025). Faktor-faktor penentu turnover intention pegawai bank: Peran work-life balance, stres kerja. *Jurnal Penelitian*, 7.
- Aziz, A. R., & Ardyanfitri, H. (2025). Mediating effect of work quality on the relationship between work procedure and punishment on employee productivity at PT ABC Bojonegoro. <https://doi.org/10.15642/manova.v8i2.2164>.
- Broeck, V. den, D. F., & C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Organizational Behavior*, XX(X), 1–35. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>.
- Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: Le rôle du sentiment d'auto-détermination. *Revue de Gestion*, (January). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18225.94564>.
- Debbagh, A. (2024). GRH à la carte et fidélisation des salariés: Quelles conjugaisons possibles. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3, 12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10781726>.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris*. BP Undip. Semarang.
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839–850. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2014-0025>.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). The results of PLS-SEM article information. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hwang, J., Song, E. K., & Ko, S. (2022). Relationships among basic psychological needs, organizational commitment, perceived authentic leadership and turnover intention in Korean nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2176–2184. <https://doi.org/10.1111/jonm.13546>.

RESEARCH ARTICLE

- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.
- Khuong, M. N., Mai, T. P., & Minh Phuong, N. T. (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. *Management Science Letters*, 10(11), 2673–2682. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.025>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Essentials of organizational behavior, global edition*. News.Ge.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 259–293.